

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УКРАИНЫ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Факультет подготовки иностранных граждан

Кафедра организации и экономики фармации

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**на тему: «ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ
ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В
АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ МАРОККО»**

Выполнил: соискатель высшего образования кафедры
организации и экономики фармации Фс19(4,10д) i-04
специальности: 226 Фармация, промышленная фармация
образовательной программы Фармация
Мустафа МАСЛАК

Руководитель: доцент заведения высшего образования
кафедры организации и экономики фармации, к. фарм. н.,
доцент Татьяна ДЯДЮН

Рецензент: доцент заведения высшего образования
кафедры социальной фармации, к. фарм. н.,
доцент Любовь ТЕРЕЩЕНКО

Харьков 2024

АННОТАЦИЯ

В работе представлены результаты изучения алгоритмов организационных мероприятий, направленных на управление и устранение конфликтных ситуаций в работе фармацевтических специалистов аптечных учреждений в Марокко. Работа представлена на 46 странице и состоит из 3 разделов, общих выводов, источников литературы, приложений. Результаты исследований проиллюстрированы 1 рисунками и 9 таблицами.

Ключевые слова: аптека, конфликтные ситуации, управление конфликтными ситуациями, управление изменениями.

ANNOTATION

The paper presents the results of a study of algorithms for organizational measures aimed at managing and eliminating conflict situations in the work of pharmaceutical specialists in pharmacies in Morocco. The work is presented on page 46 and consists of 3 sections, general conclusions, literature sources, and applications. The research results are illustrated with 1 figures and 9 tables.

Key words: pharmacy, conflict situations, conflict management, change management.

СОДЕРЖАНИЕ

Перечень условных обозначений	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ.....	8
1.1. Основные понятия и составляющие конфликтных ситуаций.....	8
1.2. Механизмы и факторы возникновения конфликтными ситуациями в коллективе.....	13
1.3. Основные алгоритмы управления конфликтными ситуациями	17
Выводы к 1 разделу.....	21
РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ В АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ.....	23
2.1. Анализ и характеристика методов и подходов в управлении конфликтными ситуациями.....	23
2.2. Инструкции по реагированию на конфликтную ситуацию для руководителя аптечного учреждения.....	28
Выводы к 2 разделу.....	31
РАЗДЕЛ 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ НА РАБОТУ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	32
3.1. Анализ результатов практического исследования	32
3.2. Алгоритм реагирования на конфликтную ситуацию работника аптеки	40
Выводы к 3 разделу	42
ОБЩИЕ ВЫВОДЫ	44
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	46
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Ошибка! Закладка не определена.

Перечень условных обозначений

ВОЗ – Всемирная организация здравоохранения

ЛПУ – лечебно-профилактическое учреждение

ЛС – лекарственные средства

МНН – международное непатентованное название

НПБ – нормативно-правовая база

ООН – Организация Объединенных Наций

PFA – оценка индивидуального физического состояния

WHO – World Health Organization

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Отрасль здравоохранения является одной из наиболее социально значимых сфер функционирования в каждой стране. Особую социальную важность в фармацевтической области приобретает проблема конфликтов как следствие довольно тесных взаимоотношений между специалистом и пациентом. Конфликт возникает, когда стороны проявляют действия, направленные на контроль над определенным объектом. Эти действия называются инцидентом. Конфликт возникает в результате конфликтной ситуации и наступления инцидента. Позитивный конфликт способствует как повышению эффективности работы коллектива в целом, так и определению компетентности отдельных его представителей.

Одним из показателей качественной фармацевтической помощи отсутствие конфликтов между потребителем и фармацевтом. На сегодняшний день фармацевтическую услугу рассматривают как услугу, предоставляемую аптечным учреждением. Пациент, обратившийся за консультацией в аптеку, имеет определенные ожидания и создает определенный образ фармацевтического специалиста и результата фармакотерапии в целом.

Несогласие со стороны пациента является основным источником конфликтов с фармацевтическим персоналом. Существуют сопротивления со стороны пациентов: сопротивление изменениям, сопротивление расходам, сопротивление эмоционального характера, сопротивление из-за негативного опыта: пациент может иметь негативный опыт проведения определенной процедуры, из-за чего не желает принимать определенный вид лечения.

Цель исследования – провести системное исследование организационных мероприятий по управлению конфликтными ситуациями в аптечных учреждениях в Марокко.

Задачи исследования:

- Анализ типичных конфликтов, возникающих в аптечных учреждениях;

- Изучение потребностей персонала аптечных учреждениях в области управления конфликтами;
- Изучение требований к организационным мероприятиям по управлению конфликтами в аптечных учреждениях;
- Выявить особенности управления конфликтными и стрессовыми ситуациями.
- Изучить природу и разрешения конфликтных ситуаций в аптечных учреждениях Марокко;
- Создать алгоритм реагирования работника аптеки на конфликтную ситуацию.

Объект исследования. Процесс управления конфликтными ситуациями.

Предмет исследования. Аспекты управления конфликтными ситуациями в аптечных учреждениях.

Методы исследования:

- исторический;
- сравнительный анализ;
- структурный анализ;
- логический;
- опросный (анкетирование).

Практическое значение полученных результатов: результаты проведенного исследования могут быть использованы в качестве основы для улучшения системы управления конфликтами и стрессовыми ситуациями в коллективе; способствовать предотвращению возникновения конфликтных ситуаций в аптечных учреждениях и смягчению их последствий.

Элементы научных исследований. Обоснование и усовершенствование алгоритма реагирования в управлении конфликтными ситуациями в аптечных учреждениях.

Апробация результатов исследования и публикации. Результаты исследований представлены на международной научно-практической Internet-конференции: Всеукраинская конференция «Мультидисциплінарний підхід у фізичній реабілітаційній медицині» (г. Харьков, 24 мая 2024 г.).

Структура и размер квалификационной работы. Представленная работа (46 стр.) имеет классическую структуру и содержит три раздела, общие выводы, список использованной литературы, приложения, 1 рисунок и 9 таблиц.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

1.1. Основные понятия и составляющие конфликтных ситуаций

Конфликт – это столкновение противоположных интересов (целей, позиций, мыслей, взглядов) на основе соперничества; это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Структура конфликта – это совокупность устойчивых и статических элементов конфликта, формирующих его целостность. Структурные характеристики представляют собой составные элементы конфликта. Они отражают компоненты, отсутствие которых делает существование конфликта невозможным: отсутствие любого из них из пространства конфликта или полностью исключает его существование, либо существенно изменяет его характер (Табл.1.1).

Таблица. 1.1

Функции конфликта

Конструктивные (полезный)	Не конструктивные (разрушительный)
является формой решения противоречий	дестабилизирует и дезорганизует стороны
способствует снятию социального напряжения и ликвидации стрессовой ситуации	содействует замедлению темпов социального, экономического, политического и духовного развития общества
решение приводит к стабилизации социальной системы	одновременно способствует разрушению социальных коммуникаций
интенсифицирует и стимулирует групповое творчество	сопровождается пессимистическими настроениями
Конфликт на личностном уровне	
познавательная функция в отношении людей (диагностика силы противника)	может привести к разочарованию в своих возможностях.
способствует самопознанию и адекватной самооценке	вызывает чувство неуверенности в себе
помогает избавиться от нежелательных качеств характера (чувство неполноценности)	вызывает разочарование в своих коллегах и друзьях.

На сегодняшний день отсутствует единая система систематизации и классификации конфликтов на основе их общих характеристик. Это частично связано с различиями в подходах исследователей к определению критериев для классификации проблем конфликтов (Табл. 1.2, Табл.1.3).

Таблица. 1.2

Классификация конфликтов по различным параметрам

Виды конфликтов	
По источнику возникновения	-Объективный -Субъективный -Логичный -Личностный: эквивалентный, амбивалентный, витальный, фрустрирующий, ролевой. -Социальный: межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, региональный, межнациональный, этнический, межгосударственный
По сфере проявления	-Экономический, политический и т.д. -Производственный (служебный) (профессиональный) -Адаптационный -Когнитивный -Коммуникативный -Моральный
По содержанию	-Организационный: бюрократический, инновационный. -Эмоциональный -Лихорадящий (в основе лежат психологическая несовместимость или недостаточная упорядоченность организации)
По характеру влияния на участников	-Деструктивный: деструктивно-ситуативный, деструктивно-тотальный -Стабилизирующий -Конструктивный -Латентный (скрытый) -Открытый
По форме проявления	-Спонтанный (немотивированный) -Организованный (мотивированный) -Локальный -Тотальный -Бурный
Степень напряженности	-Острый -Слабовыраженный
Длительность действия	-Кратковременный

	-Перманентный -Затяжной
--	----------------------------

Таблица. 1.3

Формы проявления конфликтов

Формы проявления	Характеристика
Соппротивление	Проявляется в различных формах. Соппротивление проявляется в борьбе, в попытках противников разоружить. Другие формы больше похожи на поединки – главная цель – доказать свое превосходство над другим. Основной целью является установление руководства над другими людьми, чтобы подчинить своим интересам или использовать во благо собственной выгоды.
Оборонная реакция	Применение методов «маленький и не заметный»; «кругом враги»; смена «масок и костюмов»
Отчуждение	Безразличие, конвенциональная корректность.

Основные типы конфликтов в зависимости от количества участников:

- Внутренние личностные конфликты – часто возникают из-за противоречивых или противоположных требований со стороны руководства, недостаточной децентрализации, особенностей структуры управления и применяемого стиля руководства. Они могут быть связаны с неуверенностью сотрудника в себе или в организации.
- Межличностный конфликт – возникает при распределении ресурсов, обустройстве жизни, выполнении материальных обязательств, а также из-за индивидуальных характеристик, таких как личность, знания, навыки и квалификация. Этот тип конфликта наиболее распространен и часто является конфликтом между личностями или группами, вызванным нарушением правил группы, их обязанностей, общих норм поведения, культурных норм.
- Межгрупповой конфликт – возникает между линейным персоналом и администрацией, между формальными и неформальными группами, а также в процессе конкуренции между структурными подразделениями за материальные,

трудовые или финансовые ресурсы. Его основная причина – это столкновение интересов разных групп [16].

Признаками конфликта являются:

- Понимание сторонами различия в интересах, мотивах и убеждениях.
- Проявление открытого или скрытого противоборства между сторонами, сопровождающееся нанесением ущерба друг другу.
- Наличие психологического напряжения и негативных эмоций в отношении друг друга.
- Вовлечение участников в конфликтное взаимодействие, что усложняет его прекращение.

В каждом конфликте присутствуют определенные объективные составляющие, которые можно выявить и наблюдать, а также субъективное значение, которое для каждой из сторон конфликта индивидуально и не всегда явно выражается. В структуре конфликта различаются его объективные и субъективные аспекты. К объективным компонентам конфликта относятся его участники, предмет, объект, проблема и условия возникновения. К субъективным (психологическим) аспектам относятся представления о конфликте, его мотивы и позиции сторон, участвующих в конфликте.

Трудовой конфликт – это вид социального конфликта, основанного на трудовых отношениях и условиях их обеспечения. Помимо столкновений в сфере трудовых правоотношений, он часто содержит столкновения интересов. Трудовые конфликты могут разрешаться как с помощью законодательства о труде, так и с применением других правовых и неправовых механизмов.

Предмет трудового конфликта зависит от области взаимодействия, в которой возникают противоречия, может быть выделено основные аспекты конфликта:

- Условия труда и обучения (требования; технология; нормирование; режим; безопасность);

- Соблюдение правовых и моральных норм в отношении интеллектуальной собственности;
- Система распределения ресурсов (выплата заработной платы, распределение финансов, распределение полученной прибыли);
- Выполнение ранее принятых соглашений (взаимные поставки, расчеты; погашение долгов).

Причины трудовых конфликтов включают:

- Бюрократическое отношение администрации к интересам сотрудников;
- Бездействие администрации по улучшению условий труда;
- Попытки администрации незаконно уволить сотрудников;
- Незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства;
- Девальвация культурных и профессиональных ценностей;
- Снижение трудовых и социальных гарантий для работников;
- Низкая заработная плата, несправедливые тарифы;
- Несвоевременная выплата заработной платы;
- Нецелевое расходование финансов руководством;
- Нарушение договорных обязательств по поставкам, оплате;
- Увеличение безработицы;
- Обнищание работников, включая вспомогательный персонал.

Функции трудовых конфликтов:

- Трудовой конфликт влияет на баланс индивидуальных, групповых и коллективных интересов, тем самым оказывая влияние на социальную интеграцию в рамках учреждения. Конфликт между сотрудниками и администрацией, усиливает их противоборство или повышает их сплоченность.
- Трудовые конфликты выполняют сигнальную функцию, раскрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива.

- Существует инновационная, творческая функция трудового конфликта. С его помощью можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива.
- Социально-психологическая функция трудового конфликта заключается в том, что он приводит к изменениям в социально-психологическом климате, повышению сплоченности, авторитета и взаимоуважения.

Конфликты возникают из-за различия интересов и социальных установок людей, их обязательно нужно разрешать, без этого невозможно нормальное функционирование социальной группы или коллектива [1,3,5,6,7].

1.2. Механизмы и факторы возникновения конфликтными ситуациями в коллективе

Необходимо понимание причин возникновения конфликтов, иначе затруднительно понять их развитие и окончание, особенно сложно заниматься их профилактикой. Ведь профилактика заключается в устранении условий и факторов, способствующих возникновению конфликтов, и управлении причинами, вызывающими разногласия сторонами конфликта.

При обсуждении общих механизмов возникновения межгрупповых конфликтов важно учитывать следующие факторы:

- В различных межгрупповых конфликтах может преобладать тот или иной механизм их возникновения.
- Психологические механизмы межгруппового взаимодействия обычно более консервативны по сравнению с механизмами межличностного взаимодействия.

Среди основных механизмов возникновения межгрупповых конфликтов выделяются следующие: межгрупповая враждебность; объективный конфликт интересов; внутригрупповой фаворитизм.

Объективные факторы порождают предварительную конфликтную атмосферу, являясь одной из объективных составляющих конфликтной ситуации. Субъективные причины конфликтов в основном происходят из индивидуальных психологических особенностей оппонентов, которые временами выбирают конфликт из всех возможных вариантов. Люди не идут на компромиссы, не уступают, не избегают конфликтов, не стремятся к обсуждению и взаимовыгодному разрешению противоречий с оппонентом, а предпочитают противодействие. Почти в каждой конфликтной ситуации есть возможность выбора между конфликтными и неконфликтными методами её разрешения. Выбор, сделанный человеком, является его субъективным решением, поэтому имеет субъективный характер.

Каждый объективный фактор влияет на появление определенной конфликтной ситуации, включая воздействие субъективных факторов.

Объективный конфликт интересов, заключается в следующем:

- Конфликт интересов различных групп может привести к возникновению межгруппового конфликта.
- Члены группы воспринимают конфликт интересов и межгрупповой конфликт как угрозу со стороны другой группы.
- Угроза вызывает враждебность членов группы к источнику угрозы.
- Угроза способствует формированию внутригрупповой солидарности.
- Угроза увеличивает осознание членами группы своей принадлежности к ней.
- Угроза приводит к укреплению границ между группами.
- Угроза снижает склонность индивидов отклоняться от групповых норм.
- Угроза увеличивает степень наказания и чувство чуждости тех, кто нарушает верность своей группе.

- Угроза требует наказания членов группы, отклоняющихся от соблюдения групповых норм (реальная угроза усиливает догматизм).
- Неправильное восприятие членами группы угрозы со стороны внешней группы также вызывает усиление внутригрупповой солидарности и враждебности к внешней группе.

Организационно-управленческие факторы являются одной из отдельных групп объективных причин конфликтов.



Рис. 1.1. Организационно-управленческие причины конфликтов

Структурно-организационные причины конфликтов возникают из-за несовместимости структуры организации с требованиями её деятельности.

Идеально соответствовать структуре такого комплекса достаточно сложно, поэтому возникают конфликты, обусловленные двумя основными причинами:

- Допущены ошибки при проектировании структуры организации. Прогнозировать все задачи, которые будет решать создаваемая организация, достаточно трудно. Создание структуры, полностью отражающей требования будущей деятельности, представляет собой сложную задачу.

- Задачи и деятельность организации постоянно изменяются. Чем меньше гибко руководство организации адаптирует её структуру к изменениям, тем больше конфликтов возникает внутри организации [10].

Причины конфликтов на уровне функциональной организации связаны с недостаточной эффективностью взаимодействия организации с внешней средой, внутри структурных элементов и между индивидуальными сотрудниками.

Причины конфликтов на уровне личности и функционала связаны с недостаточным соответствием профессиональных, моральных и других качеств сотрудников требованиям их должностей.

Причины конфликтов на уровне ситуаций и управления связаны с допущенными ошибками как руководителями, так и подчинёнными в процессе решения управленческих и других задач. Эти ошибки в управлении фактически создают основу для конфликтов между авторами решений и их исполнителями.

Среди социально-психологических причин конфликта включаются потенциальные искажения информации в ходе межличностного и межгруппового взаимодействия.

Один из распространенных социально-психологических факторов, приводящих к межличностным конфликтам – это несоответствие ролей, которые играют два человека во взаимодействии. В процессе межличностного общения один или оба участника не выполняют ожидаемые от них роли.

Одной из социально-психологических причин межличностных конфликтов является непонимание того, что при обсуждении проблемы, особенно сложной, различие в позициях часто не обусловлено реальным разногласием во взглядах на одно и то же, а разными подходами к проблеме с разных сторон. С каждой стороны одна и та же проблема может восприниматься по-разному.

Одной из распространенных социально-психологических причин конфликтов во взаимодействии людей является то, что каждый из них выбирает разные подходы к оценке результатов деятельности и личности своих партнеров.

Личностные причины конфликтов в основном определяются индивидуально-психологическими особенностями их участников. Они проистекают из особенностей внутренних процессов человека во время его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой. Одной из распространенных причин конфликта являются противоречивые требования к результатам работы. Внутренний конфликт может возникнуть из-за разногласий между требованиями на работе и личными потребностями или ценностями человека.

Высокая конфликтность часто связана с недостаточно развитой способностью к эмпатии, то есть с пониманием эмоционального состояния других людей, способностью сопереживать и проявлять сострадание к ним. Завышенный или заниженный уровень самооценки [2,4,7,9].

1.3. Основные алгоритмы управления конфликтными ситуациями

Все стратегии управления конфликтными ситуациями можно разделить на две категории. Первая из них представляет собой бинарную классификацию и определяет позиции сторон конфликта в следующих парах:

1. Выигрыш-проигрыш (насилие или жесткий подход). Это отличается стремлением одной стороны подавить другую. При использовании данной стратегии одна сторона становится победителем, другая – проигравшей. Данная тактика редко приносит долгосрочный результат, так как проигравшая сторона, скорее всего, сохраняет обиду и не поддерживает принятое решение. В результате через некоторое время конфликт может возобновиться.

2. Проигрыш-проигрыш. Сторона конфликта осознанно идет на проигрыш, но при этом заставляет и другую сторону потерпеть поражение. Проигрыш может быть частичным.

3. Выигрыш-выигрыш. Сторона конфликта стремится к такому исходу, который удовлетворит каждого из участников.

Завершающим этапом в преодолении проблемы конфликтов являются методы разрешения конфликтов между сотрудниками, которыми должны обладать руководители. Эти методы можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Структурные методы включают в себя: уточнение требований к содержанию работы; применение принципа иерархии (обращение к руководителю) при решении конфликтных ситуаций; иерархия определяет полномочия.

- Иерархическое подчинение организует поток информации и определяет, кто несет ответственность за принятие конкретных управленческих решений.
- Выравнивание целей подразделений с общей целью организации заставляет все уровни, формальные и неформальные группы, а также индивидуальных сотрудников вносить свой вклад в достижение этой цели.
- Использование систем вознаграждения для воздействия на поведение.

Варианты разрешения межличностных конфликтов сводятся к пяти типам поведения, которые должен выбрать конкретный человек при первых признаках конфликтной ситуации:

- Избегание – когда человек предвидит ухудшение ситуации и старается избежать действий, приведших к проблеме.
- Сглаживание – игнорирование признаков будущего конфликта, активное предотвращение его проявления, что приводит к разрешению или скрытию конфликта между сторонами.

- Принуждение – контроль ситуации и ее развития; если конфликт развивается нежелательным образом, вмешивается лицо с властью, применяя силовые методы для управления ситуацией и направления конфликта в нужное русло.
- Компромисс – временное или нейтральное решение проблемы, которое удовлетворяет все стороны конфликта.
- Разрешение конфликта является наиболее радикальным и желанным способом изменения ситуации. Стороны внимательно изучили аргументы «за» и «против», проявили готовность к уступкам и обсудили ключевые вопросы, пришли к общему решению.

Последствия конфликта зависят от эффективности его управления. Основное правило управления конфликтами направлено на их разрешение, урегулирование или устранение. Разрешение конфликта заключается в устранении источников противоречий, вызывающих конфликт, и в установлении нормальных отношений между сторонами. Это направлено на устранение корневых причин конфликта, а его разрешение означает прекращение конфликтных действий и вражды, тем самым уменьшая важность источника и причины конфликта.

Существуют меры, которые направлены на предотвращение конфликтных ситуаций в организации:

- ясное определение и объяснение требований к работе для всех подразделений и должностных лиц;
- создание и поддержка благоприятной атмосферы и корпоративной культуры;
- установление и продвижение организационных целей;
- стимулирование активного участия сотрудников в решении проблем, касающихся всей организации;
- внедрение механизмов обратной связи для улучшения коммуникации внутри организации;

- создание процедур урегулирования разногласий и возникающих проблем, таких как организационные совещания и возможность обращения к руководству;
- проведение регулярных совещаний для поддержания информационной прозрачности;
- организация корпоративных мероприятий для укрепления командного духа;
- поддержка событий и достижений сотрудников, чтобы они чувствовали свою значимость для коллектива;
- проведение обучающих тренингов с целью развития социально-психологических навыков;
- совместное обучение для повышения профессиональной компетенции;
- популяризация здорового образа жизни и организация мероприятий;
- предоставление возможности быстро покинуть рабочее место в случае необходимости;
- обеспечение отсутствия конфликтов между руководителями различных уровней;
- содействие в создании позитивной атмосферы с помощью юмора и веселых историй.
- регулярные разговоры с сотрудниками о важности избегания конфликтов и способах их мирного разрешения.

Конфликты могут серьезно нарушить управленческую структуру, размыть организационную систему учреждения, ухудшить рабочую атмосферу и привести к повышенному напряжению среди сотрудников, что в свою очередь может привести к ошибкам в работе и снижению качества обслуживания клиентов.

Частые конфликты возникают в коллективах, где внимание к управлению персоналом не придается важное значение. Чем менее понимает

коллектив своих руководителей, стратегические задачи предприятия и своих коллег по работе, тем чаще возникают конфликты, а иногда они даже рассматриваются как норма, что встречается довольно часто [2,4].

Выводы к 1 разделу

1. Управление конфликтными ситуациями в современных организациях представляет собой актуальную и сложную проблему. Причины конфликтов в организациях многочисленны и включают в себя групповые нормы, невозможность удовлетворить индивидуальные потребности через действия других, а также различия в ценностях сотрудников. Ключевым моментом для успешного решения конфликта является объективное обсуждение проблемы, выяснение ее сути и способность сторон увидеть основные аспекты. Один из основных показателей повышения эффективности управления конфликтами в организациях – это рост производительности труда.
2. Эффективное управление конфликтами является ключевым элементом для минимизации их негативных последствий. Это подразумевает разрешение и урегулирование конфликтных ситуаций, что способствует устранению источников противоречий и восстановлению нормальных отношений между сторонами.
3. Меры, направленные на предотвращение конфликтов в организации, играют важную роль в поддержании благоприятной рабочей атмосферы и укреплении коллективных ценностей. Четкое определение требований к работе, установление организационных целей, стимулирование активного участия сотрудников и проведение обучающих мероприятий способствуют снижению вероятности возникновения конфликтных ситуаций и улучшают качество работы коллектива. Регулярные тренинги, обучение, курсы повышения квалификации и участие в деловых играх и ситуациях способствуют предотвращению конфликтов. Повторение этих мероприятий

улучшает навыки, делая их более зрелыми и устойчивыми, что позволяет людям чувствовать себя более уверенно в непредвиденных конфликтных ситуациях.

РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ В АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

2.1. Анализ и характеристика методов и подходов в управлении конфликтными ситуациями

Все методы идентификации управленческих конфликтов, учитывая ход развития конфликта, можно разделить на следующие категории: выявление причин возникновения, выявление последствий и совмещенное выявление:

- Выявление конфликтов заранее позволяет сократить затраты на разработку и применение методов оптимизации управленческих конфликтов;
- Меньшие убытки и другие отрицательные результаты в ходе управленческих конфликтов;
- Сокращение вероятности возникновения необратимых негативных последствий управленческих конфликтов;
- Расширенный набор методов для предотвращения и снижения негативных последствий управленческих конфликтов;
- Повышение психологического комфорта в коллективе и увеличение мотивации персонала;
- Возможность предотвращения возникновения и развития не функциональных управленческих конфликтов.

Существуют тактики, которые могут быть применены для осуществления различных стратегий при конфликтных ситуациях (Табл. 2.1).

Таблица. 2.1

Тактики решения конфликтных ситуаций

Тактика захвата и удержания объекта конфликта	в случаях, когда предмет конфликта имеет материальное значение
Тактика психологического насилия	оскорбление оппонента, подрыве его самоуважения, достоинства. Может проявляться в унижении, жестоких действиях, оскорбительных жестах, отрицательных оценках личности, дискриминационных действиях, клевете, дезинформации, обмане, в диктате в отношениях между

	людьми. Наиболее распространена (40%) в межличностных конфликтах
Тактика давления	широкий спектр приемов, начиная от выдвижения требований, указаний, приказов и угроз, и заканчивая предъявлением ультиматума, компромата и шантажа
Тактика демонстративных действий	используется для привлечения внимания окружающих к своей личности
Санкционирование	воздействие на оппонента с помощью применения санкций, увеличения его рабочей нагрузки, наложения запретов и установления блокады
Тактика коалиций	укрепление своего положения в конфликте и включает в себя создание союзов и увеличение численности группы сторонников, в том числе за счет лидеров и общественности
Тактика фиксации своей позиции	использование фактов и логики для подтверждения своего мнения. Относятся аргументация, просьбы, критика и прочее.
Тактика дружелюбия	предполагает корректное общение, подчеркивание общности, готовность к разрешению проблем, предложение помощи, предоставление услуг, извинение и поощрение.
Тактика уступок	предполагает обмен благами, обещаниями, уступками и извинениями

Существует несколько методов коррекции конфликтного поведения: социально-психологический тренинг, индивидуальное психологическое консультирование, автогенная тренировка, посредническая деятельность психолога (или социального работника), самоанализ конфликтного поведения, а также арт-терапевтические методы для само-регуляции психологического состояния и коррекции поведения в конфликте.

Наиболее часто применяемой является групповая дискуссия, которая представляет собой обсуждение определенной проблемы группой людей с целью достижения общего согласия относительно ее решения. В процессе обсуждения участники выражают свои мнения по поводу проблемы и сравнивают их друг с другом. Значимость этого метода заключается в том, что благодаря обратной связи и умению руководителя каждый участник имеет возможность осознать различия в восприятии и объяснении одних и тех же конфликтных ситуаций между людьми.

Самоанализ конфликтного поведения применяется вовремя и после конфликта. При этом важно придерживаться определенных принципов:

объективности, нейтральности, беспристрастности, равенства критериев и отсутствия «двойных стандартов». Самоанализ, основанный на самонаблюдении, самоконтроле и самообладании, способствует улучшению взаимодействия с другими людьми.

Существуют формы адаптации человека, направленные на преодоление ролевых дисгармоний, и включают адаптацию, связанную с раскрытием личностного потенциала - самореализацию, адаптацию, связанную с развитием компенсаторной функции психологических ролей.

Алгоритм действий руководителя или менеджера по управлению конфликтами в организации может включать следующую последовательность действий.

1. Анализ конфликта:

- определение стадии развития конфликта;
- выявление скрытых и открытых причин и мотивов конфликта;
- определение основной проблемы конфликта с учетом целей, а не решений;
- определение интересов сторон конфликта. Важно понимать, что суть кроется не в позиции, а в интересах.
- разграничение между участниками и возникшими проблемами;
- учет индивидуальных качеств представителей сторон конфликта;
- учет состояния взаимоотношений между сторонами до возникновения конфликта.

2. Открытое заявление руководителя о своей непредвзятости, объективности и нейтральности по отношению к участникам конфликта, с акцентом на важности интересов организации и ее деловых отношений.

3. Уменьшение числа претензий со стороны конфликтующих сторон.

4. Справедливое и беспристрастное отношение к инициаторам конфликта, с осознанием того, что за недовольством и претензиями чаще всего стоят серьезные проблемы, тревожащие людей.

5. Контроль эмоций и стремление к спокойствию в процессе управления конфликтом.

6. Определение наиболее эффективного метода управления и разрешения конфликта при использовании методов, предложенных сторонами, и поиске собственных вариантов решения проблемы.

Существуют прямые и косвенные методы управления конфликтами руководителем.

Среди прямых методов можно выделить следующие:

- Поочередно приглашать представителей конфликтующих сторон к руководству, каждый должен изложить суть и причины конфликта. Основное требование – прекратить обвинения и обращаться к фактам, а не к эмоциям.
- Вызывая представителей (лидеров) обеих конфликтующих сторон, руководитель просит их поочередно выразить суть проблемы в присутствии друг друга. При необходимости он прерывает оппонентов, если эмоции начинают брать верх, и придерживается строго независимой и беспристрастной позиции.
- Руководитель предлагает лидерам конфликтующих сторон высказать свои претензии друг к другу перед группой сотрудников, коллег по работе. В таком случае он принимает решение на основе высказываний и выступлений участников этой дискуссии.
- В ходе индивидуального разговора руководитель действует в соответствии с принципом «авторитетного третьего». Противостояние в конфликте значительно искажает взаимопонимание между враждующими сторонами.

Для расширения возможностей выбора стратегий конфликтного поведения сторонами используются разные способы особого документирования конфликта с использованием аудиозаписи или видеозаписи. После конфликта запись воспроизводится.

Основным средством урегулирования возможных конфликтных ситуаций являются коллективные договоры, соглашения и контракты, которые определяют права и обязанности сторон. Целью коллективного договора является предотвращение трудовых конфликтов путем демократического принятия на общих собраниях и заранее выявления их причин для планирования соответствующих мер по их разрешению. Вопросы, вызывающие конфликты между работодателем и сотрудником, могут быть рассмотрены специальными комиссиями по разрешению трудовых споров или арбитражными судами.

Разрешение конфликта отличается от его устранения тем, что в процессе устранения противоречий между сторонами принимает участие третья сторона.

Устранение конфликта подразумевает воздействие на него таким образом, чтобы основные структурные аспекты конфликта были устранены. Устранение может быть неконструктивным, при этом существуют ситуации, когда необходимы быстрые и решительные меры по воздействию на конфликт (ограниченность времени или ресурсов). Устранение конфликта может осуществляться следующими способами:

- исключение одного из оппонентов из конфликта (перевод в другой отдел; увольнение с работы);
- временное прекращение взаимодействия между оппонентами;
- устранение объекта конфликта.

Завершением конфликта могут быть следующие шаги:

- исключение одной или обеих сторон;
- временное прекращение конфликта с возможностью его возобновления;
- победа одной из сторон (получение контроля над объектом конфликта);
- деление объекта конфликта (симметричное или асимметричное);

- соглашение по правилам совместного использования объекта;
- равноценная компенсация одной из сторон за владение объектом другой стороной;
- отказ обеих сторон от претензий на данный объект;
- альтернативное определение объектов, удовлетворяющих интересы обеих сторон.

Процесс разрешения конфликта состоит из нескольких этапов, включающих анализ и оценку ситуации, выбор метода разрешения конфликта, разработку плана действий, его выполнение, и оценку результатов собственных действий [18,21,25].

2.2. Инструкции по реагированию на конфликтную ситуацию для руководителя аптечного учреждения

Для руководителя аптечного учреждения критически важно понимание, что социально-психологическая атмосфера в коллективе аптеки оказывает влияние на результативность совместной работы. Ключевым фактором успешного руководства аптечного учреждения является уровень социально-психологической компетентности:

- понимание сути противоречий и конфликтов между сотрудниками аптеки;
- развитие у себя и своих подчиненных конструктивного подхода к разрешению конфликтов в аптеке;
- овладение навыками эффективного общения в сложных ситуациях без конфликтов;
- способность анализировать и объяснять проблемные ситуации, которые возникают;
- владение методами управления конфликтными ситуациями;
- умение выявлять и развивать конструктивные аспекты возникающих конфликтов;
- прогнозирование возможных последствий конфликтов;

- навыки конструктивной регуляции противоречий и конфликтов;
- умение эффективно устранять негативные последствия конфликтов.

Деятельность руководителя как посредника предполагает анализ ситуации и урегулирование конфликта:

1. Анализ конфликтной ситуации включает в себя: получение информации о конфликте; сбор данных о конфликте; анализ полученной информации; проверку информационной достоверности; оценку конфликтной ситуации.
2. Процесс урегулирования включает: выбор способа урегулирования конфликта, типа посредничества; реализацию выбранного способа; уточнение информации и принятых решений; снятие после конфликтного напряжения в отношениях оппонентов; анализ опыта урегулирования конфликта.
3. В рамках аналитической работы осуществляется сбор данных о конфликте. Эти данные включают в себя основные противоречия, причины конфликта, позиции участников, их цели и взаимоотношения. Источниками этой информации являются оппоненты (руководитель проводит индивидуальные беседы с каждой стороной поочерёдно, предпринимая шаги для смягчения их негативных эмоций относительно друг друга), их руководители или подчинённые, а также неформальные лидеры коллектива.
4. При анализе конфликтной ситуации руководителю аптеки следует понять суть проблемы, выявить основное противоречие между сторонами, которое стало причиной конфликта. Руководитель аптеки анализирует текущую стадию развития конфликта и оценивает взаимный ущерб, нанесенный сторонами друг другу. Важно определить источники конфликта, обычно вызванные несколькими причинами, из которых одна или две являются наиболее значимыми.

Ключевое значение имеет выявление всех причин и предпосылок конфликта.

5. Необходимо проверять достоверность получаемой информации, уточняя и дополняя её с помощью собственных наблюдений и встреч с различными людьми.

6. Вместе с анализом конфликтной ситуации руководитель проводит её оценку. Оценивается правильность аргументов оппонентов, возможные варианты завершения конфликта и его последствия при различных сценариях развития. Руководитель также анализирует свои возможности по урегулированию конфликта. Определяются возможности оппонентов и общественности.

7. Эффективность урегулирования конфликта зависит от выбора руководителем метода его разрешения. Обладая властью над подчиненными, руководитель может применять любой из рассмотренных видов посредничества (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель).

Применение выбранного метода включает проведение индивидуальных диалогов с оппонентами, подготовку к общему обсуждению проблемы, совместную работу с ними и закрепление завершения конфликта. При согласии оппонентов руководитель аптеки может представить проблему на общее собрание коллектива или организовать совещание с экспертами, привлечь для посредничества неформальных лидеров или друзей оппонентов.

Период после конфликта характеризуется переживаниями участников конфликта, осмыслением собственного поведения. Происходит коррекция самооценки, требований и отношения к партнеру. Руководителю целесообразно помочь оппонентам провести самокритический анализ произошедшего для предотвращения формирования негативных установок и предвзятости в отношениях. Необходим честный, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего взаимодействия.

Важно следить за поведением оппонентов и корректировать их действия с целью восстановления нормальных отношений [8,13,22,23].

Выводы к 2 разделу

1. Понимание причин возникновения конфликтов и объективная оценка их значимости обычно позволяют выработать определенные стратегии по предотвращению подобных конфликтных ситуаций и разрешению уже возникших. Недооценка и переоценка существующих напряженных отношений могут быть вредными. При этом излишнее вмешательство может быть неэффективным. Переоценка конкретного конфликта или чрезмерная осторожность по отношению к возможности его возникновения могут привести к излишней напряженности там, где нет проблемы.
2. Роль руководителя является ключевой в разрешении конфликтной ситуации, поскольку от него зависит гармония и развитие коллектива, успешность и эффективность работы всей организации. Основной задачей руководителей аптечных учреждений должно быть стремление к улучшению своих навыков, развитие необходимых качеств и приобретение опыта успешного управления, что является залогом повышения производительности и конкурентоспособности аптеки.

РАЗДЕЛ 3.

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ НА РАБОТУ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ

3.1. Анализ результатов практического исследования

С целью изучения природы и разрешения конфликтных ситуаций в аптечных учреждениях Марокко, а также мнения фармацевтических специалистов об условиях организационных мероприятий по управлению конфликтными ситуациями, проведено анонимное собеседование 25 фармацевтических работников в период с января по март 2024 года. Это исследование является одним из методов социологического анализа. Для проведения исследования была распространена анкета среди коллег и других аптек с использованием Google-формы и электронной почты. Участники анкетирования были уведомлены о том, что их участие абсолютно добровольно и анонимно.

В результате установлено, что все руководители аптечных заведений имеют высшее фармацевтическое образование. Определен стаж работы руководителей аптек: 5 лет – 8 %, 8 лет – 36 %, 10 лет – 26 %, более 10 лет – 30 %.

Примерно 82 % аптек в выборке имеют до 5 сотрудников; около 10 % аптек сообщили о наличии 10 или более сотрудников.

Все конфликты включают две основные составляющие вне зависимости от характера, места возникновения и причин:

- содержательная сторона (объект, цели, претензии и прочее)
- психологическая составляющая, связанная с особенностями социально-психологического характера руководителей, их взаимоотношениями, историческим контекстом и эмоциональными реакциями на причины конфликтов.

Исследовать нужно всесторонне эти составляющие управленческого конфликта посредством экспертного опроса. Для исследования актуальных

тенденций в управлении конфликтами и основных проблем их возникновения в аптечных учреждениях проведено анкетирование руководителей.

По результатам исследования установлено, что в аптечных учреждениях руководители обладают высшим фармацевтическим образованием. Был определен стаж работы этих руководителей: 10 % имеют стаж 5 лет, 38 % – 8 лет, 28 % – 10 лет, а 24 % работали более 10 лет.

Установлена частота возникновения конфликтов в коллективах: 21 % конфликты происходят очень часто; 47 % периодическое возникновение; 19 % конфликты случаются иногда; 13 % конфликты почти никогда не возникают. Можно сделать вывод, что конфликты в коллективе аптечных учреждений возникают периодически.

Чем больше опыт работы сотрудника в коллективе, тем реже он вступает в различные виды конфликтов с коллегами и руководством. Это связано с адаптацией персонала к фармацевтической деятельности и коллективу. Опытный специалист осознает деструктивный характер конфликтов и приобретает навыки неконфликтного разрешения проблем, возникающих во взаимодействии с административным персоналом и руководством аптечного учреждения (Табл. 3.1).

Таблица. 3.1

Частота конфликтов в зависимости от их причин и стажа работы специалистов

Участие в конфликтах	Стаж работы			
	5 лет	8 лет	10 лет	более 10 лет
Значительные затраты времени на задачи, которые не имеют непосредственного отношения к практической работе	55	48	40	26
Неудобный график работы	64	57	63	49
Избыточная нагрузка	79	57	45	38
Распределение обязанностей	88	67	40	12
На личной основе	92	54	30	12

Основной причиной конфликтов среди специалистов является неудобный график работы и распределение обязанностей, которые не имеют

прямого отношения к практической деятельности. Часто конфликты между специалистами возникают в связи с проблемой нагрузки и на личной основе.

Важной особенностью конфликтов между специалистами являются различные причины столкновений, зависящие от профессиональных и индивидуальных качеств фармацевтического персонала. Еще одной особенностью конфликтов у фармацевтического персонала является то, с кем из окружающих у них наиболее часто сталкиваются интересы, ценности, мнения.

Примерно в 62 % конфликтов между руководителями и подчиненными удается найти разрешение или урегулирование. В оставшихся % случаев противоречия не разрешаются, но могут усилиться. Это происходит, когда конфликт исчезает (35 %), перерастает в другой (18 %) или решается административным путем (47 %).

Причинами конфликтов между сотрудниками в коллективе, могли быть несколько вариантов: 40 % респондентов ответили, что борьба за позиции является главной причиной конфликтов; 13 % указали зависть к достижениям друг друга; 15 % конфликты, связанные с высокими амбициями некоторых сотрудников; 32 % ассоциируют конфликты с низким уровнем профессионализма среди коллег. В результате установлено, что наиболее распространенной причиной конфликтов в коллективе является борьба за позиции, согласно мнению большинства респондентов.

Исследован вопрос кто сможет достойно защитить интересы конфликтующих сторон в случае конфликтной ситуации: 46 % респондентов ответили что руководители, 12 % – личные связи, 25 % – менеджмент, 2 % – профсоюз, 15 % – коллеги учреждения. Логично, что подавляющее большинство респондентов полагаются что руководство, защитит интересы во время конфликта. Исследован вопрос, какие конфликты возникают чаще всего в коллективе: 47 % респондентов отмечают конфликты между специалистом и потребителем; 16 % конфликты между фармацевтом и проверочными инстанциями; 5 % – между сотрудником и руководством; 2 % – между

сотрудником и админ. персоналом; 30 % – между сотрудниками. Исходя из этого, можно сделать вывод, что наиболее распространенными являются конфликты между фармацевтом и потребителем.

Исследован вопрос как сотрудники поступают, когда правда на стороне слабого участника конфликта: 42 % респондентов принимают нейтральную позицию, стараясь не вмешиваться; 15 % защищают слабого участника; 17 % защищают сильных; 26 % респондентов испытывают затруднения с ответом, так как все зависит от конкретики конфликтной ситуации. Результаты указывают, что большинство респондентов предпочитают не вмешиваться в конфликт и занимать нейтральную позицию.

Одним из ведущих вопросов является вопрос предотвращения конфликтов. Предотвращение конфликтов подразумевает заранее понимать, насколько вероятно их возникновение и устранение их причин. Для этого необходимо помнить, что обычно человек вступает в конфликт в ситуации, которая для него имеет субъективное значение, и он не видит другого выхода. Чтобы предотвратить это, стоит попытаться понять, почему эта ситуация так важна для сотрудника и почему она вызывает у него такие эмоциональные реакции. Для предотвращения и разрешения конфликтов рекомендуется следовать определенной последовательности психологически оптимальных действий, учитывая конкретные обстоятельства и особенности человеческого взаимодействия.

По видам управленческих конфликтов выделено: межличностные – 57 %; межгрупповые – 8 %; между личностью и группой – 9 %; внутри личностные – 26 %. Следовательно, в работе аптечных учреждений преобладают межличностные конфликты, которые подробно исследованы по структуре по уровню. Относительно определения внешних или внутренних причин возникновения управленческих конфликтов, специалисты ответили, что преобладают внутренние причины на 78 %. В большинстве случаев управленческие конфликты возникают в рамках взаимодействия между сотрудниками. Недостаток владения знанием современных методов

управления конфликтами приводит к преобладанию негативных последствий от их разрешения: функциональные (33 %), не функциональные (58 %), нейтральные (11 %).

По результатам опроса, специалисты указали основными причинами возникновения конфликтов внутри среды неудовлетворенность: условиями оплаты труда (51 %), нагрузкой (19 %), распределением обязанностей (15 %), оснащением рабочего места (15 %). Каждая из причин имеет описание в анкете, где специалист может подробно описать суть выбранной причины конфликта согласно субъективному мнению (Табл. 3.2).

Таблица. 3.2

Схема строения управленческих конфликтов

Вид конфликта	Условия оплаты труда	Неравномерная нагрузка	Распределение обязанностей	Комфорт условий работы	Личные мотивы
Маркирование конфликта	красная	оранжевая	красная	желтая	желтая
Причины возникновения	Недостаточно разработанная система мотивации	Несоответствие с сотрудниками графика	Несоответствие с функциональными обязанностями	Отсутствие модернизации	Наличие личных особенностей сотрудника
Вероятность	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая	Высокая
Уровень влияния на показатели деятельности фармацевтического персонала	Высокий	Высокий	Высокий	Средний	Высокий
Механизм влияния	Недовольство, отказ выполнять работу,	Недовольство определенной степени,	Недовольство определенной степени,	Снижение производительности труда	Недовольство определенной степени

	снижение производителе льности труда.	снижение производит ельности труда	снижение производит ельности труда		
Последствия влияния	Увольнения, потери интеллектуа льной собственнос ти и коммерческо й тайны.	Увольнени е, не соблюдени е плана продаж, не сохранение корпоратив ной культуры	Увольнени е, страйк, не соблюдени е плана продаж	Замедленнос ть рабочих процессов, несоблюден ие планов продаж	Согласно предполагае мой ситуации в каждом конкретно контексте

Метод идентификации управленческих конфликтов

- Установление периодичности проведения идентификации управленческих конфликтов для руководителей.
- Использование методов сбора информации для проведения идентификации управленческих конфликтов.
- Оценка работника и присвоение определенного статуса в зависимости от вероятности участия в конфликтной ситуации.

Целесообразно разделять сотрудников на пять категорий, которые обозначаются разными цветами (красный, оранжевый, желтый, темно-зеленый, зеленый). Такая классификация позволяет специалисту по конфликтам быстро разрабатывать комплексные меры по управлению конфликтами. Подобное цветовое обозначение упрощает рабочие процессы, так как оно является понятным, наглядным и доступным, что повышает информативность работы по управлению конфликтами. Для руководителя необходимо учитывать эволюцию конфликта в течение жизненного цикла, а также типы конфликтов, которые характерны для данной ситуации и этапов развития аптечных учреждений (Табл. 3.3).

Таблица. 3.3

Маркировка уровня конфликтности

Маркировка уровня конфликта	Характеристика
Зелёный уровень	Отсутствие любых причин и проявлений конфликтов.

Тёмно-зелёный уровень	Возникают определенные недопонимания и различия во взглядах относительно решения определенной практической задачи, преобладают неявные проявления конфликта
Жёлтый уровень	Управленческий конфликт накаляется, имеется недовольство определенной степени, снижение производительности труда, увеличение агрессивности и подозрений, преобладают явные признаки конфликта
Оранжевый	Вероятность увольнения, стресс, возникновение и активное развитие управленческих конфликтов. Специалист считает, что большинство его интересов не удовлетворяются, основные его принципы и установки игнорируются, его потенциал реализуется на минимальном уровне или существует несоответствие между вознаграждением и его вкладом в работу
Красный	Высокая степень недовольства и конфликтности, отклонение любых предложений по разрешению конфликта

Результаты исследования мнений специалистов показывают, что, по их оценке, наиболее часто конфликты возникают у специалистов с посетителями аптеки. Выяснено, что характер конфликтов между специалистами в значительной степени зависит от их восприятия этих конфликтов – как конструктивного или деструктивного явления в жизни фармацевтического коллектива. Фармацевтические специалисты ответили на вопрос «Что для вас является главным в вашей работе?» (Табл. 3.4).

Таблица. 3.4

Социально-деятельные приоритеты фармацевтических специалистов

Гарантия материального обеспечения	85 %
Свобода, независимость в профессиональной деятельности	45 %
Уважение окружающих	36 %
Отпуск	33 %
Хорошие отношения с руководством и коллегами	65 %
Возможность саморазвития, самореализации в профессии	25 %

В процессе изучения внутри личностных конфликтов среди специалистов были определены различные виды таких конфликтов, которые возникают в процессе формирования их профессиональной идентичности. Это проявляется в принятии ключевых профессиональных ролей, ценностей и

норм, формировании мотивационных структур, которые мотивируют личность к более эффективной практической деятельности (Табл.3.5).

Таблица 3.5

Скрытые методы преодоления внутри личностных конфликтов

Способ	%
Истерия, стимулирование страданий	2 %
Компенсация и сверх компенсация	15 %
Сублимация	45 %
Отказ или избегание	76 %
Отказ от действительности	51 %
Номадизм	0
Неврастения	14 %
Рационализация	87 %
Идеализация	46 %
Регрессия	67 %
Эйфория	56 %
Проекция	68 %
Компромисс	98 %
Переориентация	90 %
Дифференциация	45 %
Вытеснение	29 %
Коррекция	13 %

Овладение навыками общения, управления и разрешения конфликтов в межличностном взаимодействии становится возможным только при глубоком понимании психологических механизмов, лежащих в основе возникновения и преодоления внутри личностных конфликтов.

Для фармацевтического специалиста здоровая социально-психологическая обстановка в коллективе имеет большее значение, но не является доминирующей по сравнению с высокой заработной платой. Специалисты отрицательно относятся к конфликтам и предпочли бы обходить их, рассматривая конфликты как деструктивное явление в жизни аптечного учреждения. Это типичная оценка для здравомыслящих людей, которые понимают, что конфликты намного чаще мешают работе, чем способствуют достижению цели. Проявленная негативная оценка конфликтов среди

фармацевтов также характеризует межличностные столкновения в коллективе аптеки.

3.2. Алгоритм реагирования на конфликтную ситуацию работника аптеки

Эффективность управления конфликтами зависит от умения выдерживать и придерживаться своеобразного кодекса поведения в конфликте.

1. Подготовиться к взаимодействию с оппонентом с позитивным или нейтральным настроем, чтобы установить основу для доверия. Перед началом конфликта стараться создать позитивное отношение к оппоненту и поддерживать это настроение во время взаимодействия с ним.
2. Переходить от эмоционального к рациональному режиму мышления. В конфликтах чаще всего эмоции берут верх. Это может привести к аффекту, когда человек теряет контроль над собой и не осознает свои действия. Эмоциональный подход работает в пользу оппонента.

Важно разделять свои эмоции и отношения от самой проблемы, не смешивая их. При этом необходимо уделить внимание двум отдельным задачам: в первую очередь – нахождению решения проблемы и одновременно – улучшению отношений.

3. Предоставить оппоненту возможность высказаться и проявить свои эмоции, дождаться, когда он успокоится, прежде чем продолжить разговор. Во время его эмоциональной реакции важно сохранять спокойствие и уверенность, но не выражать высокомерие. Много зависит от способности помочь оппоненту снизить внутреннее напряжение.

Методы, которые могут помочь не реагировать на негативное эмоциональное воздействие: перед тем как реагировать, сделать паузу и не

торопиться; попробовать взглянуть на себя со стороны; найти что-то, что поможет отвлечься; искренне посочувствовать своему оппоненту; сознательно перенаправить свое внимание на другие объекты, сконцентрироваться не на слуховых ощущениях, а на визуальных и тактильных восприятиях.

4. Предложить оппоненту спокойно обосновать его претензии. При этом предупредить, что будут учитываться только факты и объективные доказательства, а не эмоции.
5. Попробовать смягчить возможную агрессию нестандартными методами. Главная цель – уменьшение уровня негативных эмоций, в лучшем случае – перевод оппонента с негативных на позитивные эмоции.
6. Предложить оппоненту высказать свои варианты решения проблемы: не искать виновных и не объяснять возникшую ситуацию, а сосредоточиться на поиске совместного решения; не ограничиваться первым приемлемым вариантом, а сформировать различные альтернативы и выберите из них наилучший; стремиться к нахождению взаимоприемлемого решения, акцентироваться на общих точках; если не удастся договориться, искать объективные основания для достижения соглашения.
7. Дать сосредоточиться на оценке только действий и поведения оппонента, а не его личности, избегая перехода от проблемы к личным атакам. Сохранять его достоинство.
8. Пользуясь вопросами, отражать содержание высказываний оппонента и претензий, подобно эху: утверждения могут вызывать сопротивление, в то время как вопросы призваны получить ответы.
9. Если есть ощущение себя виноватым, не стесняться принести извинения, но сделать это быстро, решительно и не в самом конце разговора. Следуя такому подходу, оппонент лишается оснований

для критики и предотвращаются возможные нападки; вызывается уважение.

10. Создать письменное соглашение и обсудить дальнейшие отношения. Если конфликт зашёл в тупик, вернуться к начальной точке, когда интересы совпадали. Закрепить каждое достигнутое соглашение.
11. Если конфликт эскалирует в скандал, лучше прекратить спор первым. Люди чувствуют себя неуютно в тишине, особенно если не уверены в своих аргументах или не правы. Молчание часто рассматривается как тупиковая ситуация, но другая сторона иногда предлагает более выгодное решение. Молчание способствует выходу из конфликта.
12. Старательно избегать оценок эмоционального состояния оппонента.

Ключевым аспектом в урегулировании конфликта на основе этических принципов является создание новой динамики в отношениях между сторонами, что способствует разрешению существующего конфликта между ними. Для этого часто привлекают компетентного специалиста по конфликтам или психолога, который в ходе регулирования противостояния видит своей главной целью не воздействие на оппонентов, а стимулирование их к переносу конфликта на плоскость совместного поиска решения [15,26,27].

Выводы к 3 разделу

1. Проведенное исследование показывает, что 46 % респондентов предпочитают полагаться на руководство для защиты интересов во время конфликта. Это свидетельствует о широко распространенной уверенности в способности руководства эффективно управлять конфликтами в коллективе.
2. Согласно исследованным данным, наиболее распространенными конфликтами являются те, которые возникают между специалистом и

потребителем, составляющие 47 % случаев. Это позволяет сделать вывод о значительной значимости и влиянии взаимодействия между фармацевтом и клиентом на общую динамику конфликтных ситуаций.

3. Большинство респондентов (42 %) предпочитают занимать нейтральную позицию в конфликтных ситуациях, стараясь не вмешиваться. Это указывает на желание избегать прямого участия в конфликте и сохранять нейтралитет, что может быть связано с стремлением избежать дополнительных проблем или конфронтации.

ОБЩИЕ ВЫВООДЫ

1. Существование аптечного учреждения без конфликтов невозможно. Конфликт способствует пониманию происходящего как отдельными рабочими группами, так и организацией в целом, стимулирует развитие всех сфер и определение шагов для улучшения. Навык управления конфликтами играет решающую роль в выживании коллектива в целом. Конфликт испытывает весь коллектив и каждого отдельного сотрудника, порождая конфликтные ситуации, а также значительно помогает в процессе анализа проблем и разработки решений.
2. Внутри личностный конфликт, часто возникающий, как одна из основных психологических причин других конфликтов, в основном межличностных, может быть предотвращен и преодолен, если есть понимание его причины, факторы и особенности переживания. Среди условий предотвращения таких конфликтов можно выделить следующие: Рекомендуется рассматривать сложные жизненные ситуации как неотъемлемую часть бытия; целесообразно формировать и придерживаться своих жизненных ценностей; Важно быть гибким и адаптивным.
3. При обсуждении общих механизмов возникновения межгрупповых конфликтов важно учитывать, что различные конфликты могут иметь разные причины и механизмы. Объективный конфликт интересов между группами может привести к возникновению враждебности, усилению внутригрупповой солидарности и укреплению границ между группами, что дополняется неправильным восприятием угрозы со стороны внешней группы.
4. Объективное обсуждение проблем, выяснение сути конфликта и способность сторон увидеть ключевые моменты способствуют успешному нахождению решения. Повышение производительности труда является основным показателем эффективного управления конфликтами на предприятиях. Разработка мер для предотвращения

конфликтных ситуаций способствует повышению эффективности управления в организациях и созданию благоприятного психологического климата среди персонала.

5. Понимание причин конфликта и их объективная оценка, позволяют разработать конкретные меры по предотвращению подобных ситуаций и разрешению уже возникших. Роль руководителя крайне важна, так как от него зависит атмосфера в коллективе, его развитие и успех деятельности аптечного учреждения.
6. У руководителей аптечных учреждений высокий уровень фармацевтического образования, а стаж работы имеет значительное влияние на частоту возникновения конфликтов в коллективе. Опыт работы специалистов влияет на их умение разрешать конфликты, причем чем больше опыт, тем реже возникают столкновения с коллегами и руководством. Основными причинами конфликтов между сотрудниками могут быть борьба за позиции, амбиции и низкий уровень профессионализма.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова М. С., Пальоха А. А. Концептуальна модель управління конфліктами в організації. *Концепт*. 2018. № 8. С. 165-172.
2. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6 (20). С. 5-8.
3. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. Мукачево : МДУ, 2016. - 201 с.
4. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
5. Діденко М. С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій. Теоретичний аспект. *Міжнародний науковий форум : соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2013. Вип. 13. С. 201-211.
6. Заньковська Г. Д. Фреймова структура концепту конфлікту. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Філологічні науки*. 2013. Вип. 1, № 9. С. 27-34.
7. Іншин М. І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних конфліктів. *Форум права*. 2022. № 2. С. 71–75.
8. Карпушина М. Г. Система методів та форм навчання у формуванні вмінь вирішувати проблемні ситуації. *Вісник Запорізького НУ. Педагогічні науки*. 2013. № 2. С. 36-47.
9. Кучабський О. Г., Парубчак О. І. Особливості соціального конфлікту як актуального чинника державного регулювання суспільних відносин. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 32. С. 13-19.
10. Лук'яновець Н. М., Олійник А. С. Процес управління персоналом в системі менеджменту підприємством. *Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів* : зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, м. Київ,

- 3 черв. 2022 р. Київ : Редакційно-видавничий відділ НУБіП України, 2022. С. 197–198.
11. Миколаєнко Я. Ю. Медіація, як ефективний засіб вирішення міжнародних конфліктів. *Наше право*. 2015. № 3. С. 184-188.
 12. Онопко А. С., Жигалкевич Ж. М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2022. № 11. С. 1-6.
 13. Половінкіна А. І., Половінкін І. С. Концептуальна модель професійного розвитку керівника. Збірка праць конференції. 2017. С. 65.
 14. Положення про вирішення конфліктних ситуацій в КПП ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://kpi.ua/conflict-situations-resolution> (дата звернення: 16.05.2024).
 15. Смирнова Т. А., Грановська Д. Д. Професійні навички та якості менеджерів вищого рівня управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6 (20). URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/4_smirnova_granovska.htm. (дата звернення: 16.05.2024).
 16. Глазл Ф. Конфлікт – менеджмент. Київ : Адеф-Україна. 2020. 528 с.
 17. Ушенко Н. В. Науково-теоретичні засади якості трудового життя персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 4. С. 219–225.
 18. Boucher A., Ho C., Sheng L. Safe Pharmacies Need Psychological Safety. *Pharmacy Connection*. 2018. № 3. [P.](#) 20-22.
 19. Association between physicians' interaction with pharmaceutical companies and their clinical practices : A systematic review and meta-analysis / H. Brax et al. *PLoS One*. 2017. Vol. 12. № 4. P. 18-27.
 20. Coburn C. *Negotiation conflict styles*. URL: <https://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/Ombuds/files/NegotiationConflictStyles.pdf> (Date of access: 16.05.2024).

21. Coleman P. T., Kugler K. G. Tracking managerial conflict adaptivity : Introducing a dynamic measure of adaptive conflict management in organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. Vol. 35. [P.](#) 945–968.
22. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*. 2020. Vol. 16, № 2. [P.](#) 313–321.
23. Kashima Y. Culture and psychology in the 21st century : Conceptions of culture and person for psychology revisited. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2016. Vol. 47. [P.](#) 4–20.
24. Kelly J., Al-Rawi Y. Recognising, understanding and managing high conflict behaviours in healthcare. *Postgraduate Medical Journal*. 2021. Vol. 1144. [P.](#) 123-124.
25. Individual, interpersonal, and organisational factors of healthcare conflict : a scoping review / S. Kim et al. *Journal of interprofessional care*. 2017. Vol. 31, № 3. [P.](#) 282-290.
26. Kobrzhytskyi V. Special meaning of communication management in the service branches of the economy. *Scientific collection “InterConf”*: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference “Science in the Environment of Rapid Changes”, Belgium, 6-8 September 2022. Brussels, Belgium : De Boeck, 2022. [P.](#) 33-40.
27. Kovalenko S., Bykovets N., Kolmykova O. The «Lower Danube» Euroregion : Development Emergence of the Environmental Management Cluster Forms. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7, № 3. [P.](#) 140-149.
28. Piryani R. M., Piryani S. Conflict Management in Healthcare. *J Nepal Health Res Counc*. 2019. Vol. 6, № 41. [P.](#) 481-482.
29. Pitsillidou M., Farmakas A., Noula M., Roupas Z. Conflict management among health professionals in hospitals of Cyprus. *The Journal of Nursing Management*, 2018. Vol. 26, № 8. [P.](#) 953-960.

30. Yushchyshyna L., Pyl V. Enneagram in business: a new tool for managing communication processes in conflict. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2020. Vol. 2, № 22. [P.](#) 121–129.